

# **Les pratiques d'Innovation et leur contribution à la Performance des Organisations Publiques Marocaines**

Ayoub OTMANI

Doctorant chercheur

Laboratoire de Recherche en Régulations Économiques et Intelligence  
Stratégique

FSJES Mohammedia, Maroc

+212 670 824 275

[ayb.otmani@gmail.com](mailto:ayb.otmani@gmail.com)

Taoufik BENKARAACHE

Professeur chercheur

Laboratoire de Recherche en Régulations Économiques et Intelligence  
Stratégique

FSJES Mohammedia, Maroc

## Résumé

### **Les pratiques d'Innovation et leur contribution à la Performance des Organisations Publiques Marocaines.**

Le présent article vise à montrer l'apport de l'innovation dans le processus de modernisation et d'amélioration de performance des organisations publiques marocaines. Dans un contexte d'incertitude et de concurrence mondiale, avec l'intensification des crises, le développement exponentiel des technologies et la nécessité d'implémentation du nouveau modèle de développement, les organisations publiques marocaines confrontent des défis divers et variés auxquels doivent s'adapter et se réinventer à travers la production et l'intégration de nouvelles innovations afin d'assurer la continuité des prestations des services dans les meilleures normes en termes de qualité, délai, efficacité, efficience et transparence. En se basant sur la méthode de cas, et l'analyse inductive des entretiens semi directifs auprès de dix (10) cadres, responsables et chefs de projets au sein de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie, les résultats obtenus permettent d'appréhender les pratiques d'innovation, les facteurs favorisant l'émergence et l'implémentation de nouvelles connaissances et les obstacles entravant la capacité d'innovation au sein de l'organisation publique marocaine.

**Mots clés :** Innovation ; performance ; facteurs d'innovation ; obstacles d'innovation ; organisation publique marocaine.

**Classification JEL :** O3, L25, H83, O55.

## Abstract

### **Innovation practices and their contribution to the Performance of Moroccan Public Organizations.**

This article aims to show the contribution of innovation in the process of modernization and improvement of the overall performance of Moroccan public organizations. In a context of uncertainty and global competition, with the intensification of crises, the exponential development of technologies and the need to implement the new development model, Moroccan public organizations face various and varied challenges to which they must adapt and reinvent themselves through the production and the integration of new innovations in order to ensure the continuity of service delivery with the highest standards in terms of quality, timeliness, efficiency and transparency. Based on the case method, and the inductive analysis of semi-structured interviews with ten (10) executives, managers and project leaders within the Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie, the results obtained provide an understanding of innovation practices, the factors favoring the emergence and implementation of

new knowledge, and the obstacles hindering the capacity for innovation within the Moroccan public organization.

**Keywords:** Innovation; performance; factors of innovation; obstacles to innovation; Moroccan public organization.

**JEL Classification :** O3, L25, H83, O55.

## Introduction

Dans un contexte international marqué par la mondialisation, l'intensification de la concurrence entre États, territoires et organisations, et l'émergence d'une nouvelle économie fondée sur la connaissance ; et dans un contexte national caractérisé par les problèmes de croissance économique, de déficit budgétaire, de dette publique, et la limite du modèle de développement actuel, le gouvernement marocain doit repenser ses priorités politiques, économiques et sociales. Le secteur public, en tant qu'acteur majeur dans la vie économique et sociale, est au cœur de ces problématiques. Plus que jamais, il est appelé à renouveler ses modes de gestion en intégrant davantage les pratiques innovantes, issues des approches du New Public Management (NPM) et du Total Quality Management (TQM) en vue de moderniser ses établissements publics, optimiser les dépenses publiques, améliorer les prestations de services destinés aux usagers, rehausser le rendement, gagner en efficacité et performance et créer de la valeur citoyenne. Même si la Constitution du Maroc consacre les droits d'accès des citoyennes et des citoyens, à des services publics efficaces selon les normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, le service public au Maroc se trouve dans un état alarmant (Ourzik, 2005 ; IRES, 2005). De ce fait, il est nécessaire de mettre à niveau l'appareil administratif marocain de manière à l'orienter davantage vers plus de performance et de Résultats (CSMD, 2021). Par ailleurs, le Roi a fait le constat de l'insuffisante qualité des services rendus par l'administration publique au citoyen. Ainsi, dans son discours du 14 octobre 2016, le Roi relève : « Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires. ... Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant ».

En vue de faire face à ces défis, les décideurs publics marocains doivent penser à réinventer leurs modes de gestion à travers un processus de destruction créatrice. Détruire et mettre fin aux anciennes méthodes, démarches et mentalités managériales et en créer de nouvelles axées davantage sur les citoyens, les résultats et la performance publique, et basées principalement sur les capacités d'innovation individuelle et collective du capital humain, véritable source de valeur et de richesse des nations à l'ère de l'économie fondée sur la connaissance.

Le présent article essaye de mettre en évidence la contribution de l'innovation à la performance globale des organisations publiques marocaines dans un contexte de quête d'un nouveau modèle de développement viable où l'administration

publique joue un rôle primordial. Dans ce sens, l'article cherche à apporter des éléments de réponse aux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les pratiques d'Innovation et comment contribuent-elles à la performance de l'organisation publique marocaine ?
- Quels sont les facteurs favorisant l'émergence des innovations ?
- Quelles sont les obstacles qui entravent la capacité d'innovation ?

Pour répondre à ces questions, nous allons, dans un premier temps, définir le concept d'innovation et ses enjeux pour le secteur public. Ensuite, nous allons analyser les pratiques d'innovation dans le contexte des organisations publiques marocaines ; et montrer en quoi l'innovation pourrait être un levier de performance. Enfin, nous allons conclure par une mise en perspective sur les facteurs favorables et défavorables aux activités d'innovation pour une meilleure implémentation du processus d'innovation au sein des organisations du secteur public marocain.

### **1. L'innovation : levier de modernisation et de performance des organisations**

L'innovation est un concept complexe qui implique la mobilisation de divers facteurs individuels, organisationnels et contextuels pour son adoption.

Selon Damanpour (1991), le processus d'innovation implique l'acquisition, la diffusion et l'utilisation de nouvelles connaissances.

Pour Gloat et Terziovski (2004), l'innovation est une pratique et un processus permettant de capturer, acquérir, gérer et diffuser les connaissances en vue de générer de nouvelles connaissances qui permettront de concevoir et mettre en œuvre des produits et services distinctifs et à forte valeur ajoutée.

Le manuel d'Oslo (2005) distingue entre quatre types d'innovation :

- L'innovation organisationnelle : l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques de l'entreprise, pour l'organisation du lieu de travail, ou des relations extérieures ;
- L'innovation de produit : l'introduction de produits ou services nouveaux ou significativement améliorés ;
- L'innovation de procédés : l'adoption de méthodes de production technologiquement nouvelles ou significativement améliorées. Elles comprennent les nouvelles techniques, les nouveaux équipements et/ou logiciels ;
- L'innovation marketing : l'adoption de méthodes marketing nouvelles ou impliquant des changements significatifs du design ou d'emballage des produits, de promotion, de distribution ou de tarification.

Par ailleurs, Herkama (2003) souligne que l'objectif premier et fondamental de l'innovation est de produire de nouvelles connaissances qui peuvent développer et trouver des solutions réalisables pour les défis auxquels fait face la société.

L'innovation dans le secteur public, ou l'innovation publique, manque d'une vision intégrée dans la littérature. Elle s'est construite sur la base des principes de l'innovation dans le secteur privé (Salge et Vera, 2012), et étudiée généralement à

travers une vision d'amélioration et de modernisation des services publics (Damanpour et Schneider, 2009).

L'innovation publique se définit comme l'introduction de nouveaux éléments dans un service public sous la forme de nouvelles connaissances, d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle gestion ou de nouvelles compétences ou processus, qui représente une discontinuité avec le passé. Innover ne consiste pas simplement à trouver une nouvelle idée, l'innovation doit être utilisée dans la pratique (Pupion et al., 2018).

Selon Zaltman et al. (1973), une innovation est « une idée, une pratique ou un artefact matériel perçu comme étant nouveau par l'unité d'adoption concernée ».

L'innovation est un processus structuré de collaboration, de création et de mise en œuvre des idées créatrices de valeur. L'innovation a pour objet d'améliorer un produit ou service, de saisir de nouvelles opportunités, de trouver des solutions à des problèmes complexes, etc. En effet, elle est le remède possible aux divers défis et problématiques auxquels font face les organisations et la société toute entière.

Dans une économie de connaissance et d'immatériel, l'innovation est désormais omniprésente dans toutes les organisations. En effet, Si sa présence est devenue systématique dans le secteur privé, dans un contexte de guerre économique, pour répondre aux défis et exigences de concurrence et de compétitivité qui caractérisent les marchés, l'innovation est justifiée, dans le secteur public, par les nouvelles tendances du New Public Management (NPM) notamment les enjeux de qualité, d'efficacité, de bonne gouvernance et de performance en matière d'allocation des ressources, de dépense des deniers publics, d'amélioration des services publics. Les organisations publiques sont, de plus en plus, appelées à faire preuve d'esprit de créativité et d'innovation en vue de simplifier les procédures et l'accès des citoyens aux services publics. Par ailleurs, le contexte socioéconomique actuel, caractérisé par les crises économiques et financières, les défis démographiques, les changements climatiques et les enjeux de développement durables, sert de catalyseur en vue de changer la manière dont le gouvernement et ses organisations élaborent des politiques publiques.

Dans ce sens, toutes les institutions publiques doivent investir dans l'innovation et adopter des stratégies sectorielles innovantes en vue de mieux servir les citoyens-usagers et moderniser l'environnement public.

L'innovation est un levier de performance dans le secteur public. D'abord, elle permet d'assurer une affectation optimale des ressources de l'État qui sont des deniers publics émanant principalement des citoyens contribuables, et qui doivent être utilisés de la manière la plus rationnelle possible. Ensuite, la transition démographique au Maroc incite à la réinvention des services publics pour y faciliter et généraliser l'accès, notamment en ce qui a trait à l'éducation et la santé dont les coûts ne cessent d'augmenter et la qualité de régresser. A ce niveau, l'innovation dans les processus, les services et la mise en œuvre des politiques n'est plus un choix mais désormais une obligation en vue de répondre aux besoins et attentes des citoyens.

En outre, L'innovation publique impacte l'innovation dans le secteur privé et favorise, par conséquent, la croissance économique et la création des richesses, par le biais d'instauration d'un environnement des affaires propice à la créativité et à l'investissement. Elle contribue véritablement à l'amélioration du positionnement du Pays sur l'échiquier international. Tant que les institutions publiques adoptent des réglementations innovantes et intelligentes, le Pays pourra attirer des Investissements Directs Étrangers, et renforcer davantage son insertion dans l'Économie du Savoir. Les sociétés innovantes s'installent dans des environnements où l'administration publique est prête à innover en matière de réglementation et de politiques publiques qui favorisent l'innovation comme les stratégies de l'Open Data, les E-Services, le E-Learning, etc. Cela permettrait au Pays d'accueil d'acquérir des avantages concurrentiels par rapports à ses concurrents régionaux et internationaux. Dans ce cadre, l'innovation publique doit être focalisée sur des facteurs intangibles touchant principalement à l'Économie Fondée sur la Connaissance, tels que le cadre réglementaire et juridique favorable, la présence des travailleurs de savoirs, des infrastructures technologiques, l'accès faciles aux services, aux soins de santé, etc.

Enfin, dans le secteur public, il y a un réel besoin de suivre le rythme de l'innovation car les citoyens-usagers s'expriment de plus en plus sur les facilités d'accès, la performance et la qualité des services publics. Avec l'émergence des réseaux sociaux, les citoyens sont de plus en plus connectés et surveillent l'efficacité et l'efficience des programmes publiques. A cet égard, le service public devra s'améliorer en s'inspirant des meilleurs pratiques en vue de maintenir sa crédibilité et sa compétence.

Les travaux empiriques révèlent que l'innovation existe bel et bien dans le secteur public (Earl, 2002, cité dans Windrum et Koch, 2008). Plusieurs pratiques novatrices ont été mise en œuvre pour améliorer les services publics, notamment l'intégration de nouvelles stratégies managériales, la refonte des modalités de gestion des ressources publiques et de bonne gouvernance, le déploiement des services dématérialisés, etc. Cependant, si le problème ne réside pas dans l'absence de l'innovation, celle-ci demeure épisodique et dépendante d'évènements accidentels (Eggers et Singh, 2009). Cela est confirmé par l'émergence de la crise épidémiologique et sanitaire (Covid19) qui a accéléré les processus de transformation managériale et digitale dans plusieurs organisations publiques.

En effet, l'innovation publique est un processus dont la construction est complexe et multidimensionnelle (Boukamel, 2017 ; Damanpour et Aravind, 2011). Plusieurs facteurs environnementaux, organisationnels, culturels, individuels et collectifs (Damanpour et Aravind, 2011 ; Damanpour et Schneider, 2006, 2009) favorisent ou freinent le processus d'innovation.

D'abord, l'environnement externe de l'organisation impacte fortement la capacité d'innovation de celle-ci, à travers notamment les orientations institutionnelles et stratégiques dans lesquelles s'inscrivent les innovations publiques, dépassant ainsi les frontières de l'organisation (Touati, Denis, Grenier, et Smits, 2016). Certaines

organisations tendent à converger leurs structures, cultures, valeurs, réseaux d'acteurs, pratiques et ressources pour produire ou adopter les mêmes types d'innovations. C'est ce que DiMaggio et Powell (1983, 1991) appellent le phénomène d'isomorphisme institutionnel.

Ensuite, l'environnement interne de l'organisation agit sur la capacité d'innovation de l'organisation. Dans ce sens, DeVries (2016) souligne que certains facteurs propres à l'organisation peuvent promouvoir ou entraver l'innovation, tels que le style de leadership ; les ressources à la disposition de l'organisation (budget, temps, outils et moyens, etc.) ; le régime d'incitation ; le partage des connaissances et le climat d'apprentissage organisationnel ; la tolérance de l'erreur ; la présence des conflits ; la structure interne ; etc.

Par ailleurs, la littérature identifie l'apport de la culture organisationnelle et du capital humain, individuel et collectif, dans le processus d'innovation. La littérature permet de mettre en évidence l'importance de l'autonomie des employés, la créativité, la capacité de prendre des risques et de résoudre des problèmes, l'ouverture d'esprit envers la nouveauté et l'incertitude (Büschgens, Bausch, et Balkin, 2013 ; Flemig, Osborne, et Kinder, 2016 ; Osborne et Brown, 2011).

## **2. Méthodologie de recherche**

Nous avons adopté la méthode qualitative pour explorer notre objet de recherche. En effet, l'innovation dans l'Organisation Publique est un sujet relativement nouveau dans la littérature académique, et les travaux effectués sur le contexte marocain sont quasi inexistantes, d'où la nécessité d'adopter une approche qualitative permettant la flexibilité quant à la collecte d'informations susceptibles de mieux explorer ce sujet complexe pour l'organisation publique marocaine. « Plus le chercheur est proche du phénomène, plus il est clair qu'il soit compris » (Carson & Coviello, 1996). Par ailleurs, nous avons opté pour la technique d'étude de cas comme instrument d'investigation pour pouvoir acquérir des informations riches que nous avons traité, structuré et analysé pour mieux comprendre notre objet de recherche de manière plus réelle et profonde.

En se basant sur l'entretien semi directif en tant que source d'informations, destiné à un échantillon d'enquêtés d'une organisation publique marocaine, nous avons essayé d'identifier et d'analyser les pratiques et les actions mises en œuvre en vue de reproduire une image réelle de l'innovation au sein de l'organisation enquêtée.

Le guide d'entretien contient cinq parties. La première partie sert à étudier les enjeux de l'innovation. La seconde partie vise à décrire l'environnement de l'organisation ; la troisième partie consiste à présenter le processus d'innovation ; la quatrième partie permet d'étudier l'innovation en période de crise ; et la cinquième partie vise à explorer l'apport de l'innovation dans performance globale de l'organisation.

Les questions portent sur l'importance accordée par l'organisation aux activités d'innovation et les initiatives initiées pour favoriser l'émergence et l'implémentation de nouvelles idées créatives et porteuses de valeur ; les défis auxquels l'organisation fait face, notamment en période de crises, exigeant une



forte mobilisation des capacités d'innovation individuelles et collectives pour trouver des solutions ; les types d'innovation au sein de l'organisation et leur nature ; le processus d'innovation et son niveau de maturité ; le degré d'implication de l'organisation dans le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018-2021 ; la contribution de l'innovation à l'amélioration de la performance ; les facteurs favorisant l'innovation et les obstacles qui entravent la capacité d'innovation.

Le guide d'entretien se compose de principales questions suivantes :

- Quelle est l'importance et l'enjeu de l'innovation dans la réalisation des activités de votre organisation ?
- Est-ce que vous avez les techniques et les processus de génération, d'évaluation et d'implémentation de nouvelles idées ?
- Est-ce que l'environnement externe et interne incite-t-il votre organisation à maintenir des services innovants et de qualité, et quel effet de la crise épidémiologique causée par la Covid 19 sur l'activité d'innovation ?
- Selon vous, quels sont les facteurs et les freins de l'innovation au sein des de votre organisation ?
- Quel impact aurait l'innovation sur la performance générale de votre organisation ?

### **3. Résultats et discussion**

Nous présentons dans cette partie les pratiques d'innovation, les facteurs favorisant l'émergence et la mise en œuvre de nouvelles idées ainsi que les obstacles qui entravent la capacité d'innovation.

Les entretiens ont été conduits suivant une approche inductive et n'ont pris fin qu'après saturation des arguments rencontrés (Strauss et Corbin, 1997, 1998). Les entretiens ont ensuite été retranscrits et codés à travers une grille de codage, alimentée au fur et à mesure de l'émergence de nouveaux thèmes et catégories. Les informations collectées ont été par la suite introduites au logiciel NVIVO.

La première phase du codage s'est portée sur la création de nœuds regroupant les extraits des entretiens par thèmes (enjeux de l'innovation ; processus d'innovation ; facteurs d'innovation ; freins d'innovation ; impacts de l'innovation sur la performance). Lesdits nœuds ont été catégorisés en sous nœuds cohérents. Par exemple, le nœud « facteurs d'innovation » a été codés en sous nœuds dont : stratégie de l'organisation ; capital humain ; connaissance et veille stratégique ; ressources et incitations financières ; formation ; etc. De même, le nœud « obstacles d'innovation » a été codé en sous nœuds dont : mentalités traditionnelles ; résistance au changement ; manque de motivation ; faible tolérance à l'erreur ; rigidité et bureaucratie ; manque d'idées et de créativité ; etc. Les acteurs enquêtés, cadres, responsables et chefs de projet au sein de l'ANCFCC, sont conscientes de l'importance des enjeux de l'innovation. Ils reconnaissent que les capacités d'innovation individuelles et collectives sont primordiales permettant d'instaurer de nouvelles solutions, de nouveaux processus et mode d'organisation, d'intégrer de nouvelles technologies pour assurer le bon fonctionnement de

l'établissement, d'améliorer la prestation des services publics et d'aller de l'avant vers la réalisation de plus d'efficacité et de rendement. La principale motivation d'innovation demeure les enjeux de modernisation de l'administration publique à travers notamment le passage vers l'administration électronique et la dématérialisation des processus et des procédures. Dans ce cadre, l'organisation publique marocaine s'est déjà inscrite dans une politique de modernisation du service public. L'objectif étant de s'inspirer des pratiques de la nouvelle gestion publique (management par objectifs ; qualité des services ; gestion de la relation avec le citoyen usager client ; dématérialisation de processus ; etc.). Malgré la réalisation des avancées, notamment en termes de dématérialisation et de simplification des procédures, les défis demeurent et leur résolution interpelle la mobilisation de tous les acteurs concernés.

Malgré le déploiement de plusieurs types d'innovation : produit et service, technologique, organisationnelle, managériale, processus, et l'ouverture sur son environnement externe pour développer des innovations ouvertes et collaboratives, l'organisation enquêtée n'est pas dotée d'une entité dédiée principalement aux activités d'innovation. De ce fait, les initiatives de production et d'intégration des innovations demeurent éparpillées en fonction des directions ou département concernés. D'où l'importance d'implémenter un dispositif d'innovation fédérateur au sein de l'organisation, avec une stratégie, des attributions et des objectifs claires, des acteurs et des processus, des techniques et des outils, et un système d'évaluation.

Les enquêtés avouent que les innovations intégrées notamment de services, technologique et organisationnelle contribuent fortement à la performance financière, à l'efficacité de l'organisation, à l'atteinte des objectifs et à la satisfaction des clients usagers citoyens et professionnels. A titre d'exemple, l'intégration de la dématérialisation des procédures à travers l'implémentation des services électroniques a permis d'améliorer les modalités d'accès aux services (accès aux services de publicité foncière en ligne, demande de certificats de propriété en ligne, service Mohafadati, formulaires en ligne, service réclamation en ligne, mise à la disposition des professionnels (Ingénieurs Géomètres Topographes, notaires, etc.) d'une plateforme de travail collaboratif leur permettant de demander des copies de plan foncier, des calculs de contenances et de soumettre leurs dossiers techniques par voie électronique. Par ailleurs, l'adoption du télétravail comme nouvelle organisation de travail a permis d'assurer la continuité des services publics et réduire les impacts liés à la pandémie du Coronavirus (Covid 19).

Quant aux facteurs favorisant la production et l'adoption des innovations, les enquêtées estiment que la stratégie de l'organisation (enjeux de modernisation, de simplification des procédures, de dématérialisation des processus et des services, ...) et le soutien du top management sont primordiaux. Ces deux facteurs apportent une forte légitimité à toute activité de production ou d'adoption des innovations. Généralement, le top management surveille les mutations de l'environnement

externe, analyse les réalisations par rapport aux objectifs tracés et fixe des choix stratégiques visant à améliorer la performance de l'organisation suivant le contexte national et international ; ensuite la qualité du capital humain et la formation continue permettent d'acquérir et de développer des connaissances susceptibles d'améliorer les modes de réflexion et de fonctionnement. De même, les partenariats public-privé permettent de construire des équipes de projets et d'instaurer un environnement de partage et de collaboration, qui débouchent sur l'instauration d'une véritable culture d'innovation au sein de l'organisation ; par ailleurs, les ressources financières et technologiques peuvent également booster l'activité d'innovation. Par contre, certains obstacles entravent la capacité d'innovation de l'organisation publique marocaine tels que le manque de motivation et d'incitation du personnel ; le manque de formation notamment les modules liés au processus d'innovation ; la résistance aux changements notamment en cas d'absence d'une stratégie de conduite de changement ; les mentalités traditionnelles et la rigidité administrative qui s'attardent à adopter les nouveaux modes de fonctionnement.

**Tableau 1. Facteurs et freins d'innovation relevés par notre recherche**

Facteurs favorisant l'activité d'innovation	Facteurs entravant la capacité d'innovation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de l'organisation (Top-Down)</li> <li>- Capital humain</li> <li>- Ressources technologiques et financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de culture d'innovation</li> <li>- Manque de formation liée au processus d'innovation</li> <li>- Manque de motivation</li> <li>- Aversion au risque</li> <li>- Rigidité administrative</li> </ul>

Source : Auteurs

## Conclusion

En conclusion, notre article essaye d'explorer les pratiques d'innovation au sein des organisations publiques marocaines, les facteurs favorisant l'innovation et les obstacles qui entravent cette capacité. L'étude empirique exploratoire révèle que l'innovation permet d'apporter une forte valeur ajoutée publique en termes de rénovation des prestations de services, de modernisation des organisations et d'amélioration de performance.

Si notre étude a fait montrer quelques facteurs mobilisateurs de la capacité d'innovation, elle a pointé de doigt certains freins qui entravent les activités de génération et d'implémentation des innovations. Une véritable culture d'innovation doit être instaurée et appuyée par la mobilisation de la formation continue et la motivation du capital humain à générer des idées innovantes susceptibles de créer de la valeur citoyenne durable.

Dans un contexte de conjoncture économique, des contraintes financières et budgétaires, de croissance des exigences des clients usagers en termes d'amélioration de la qualité des services, la nécessité d'implémentation du nouveau modèle de développement, Les décideurs publics se trouvent dans l'obligation de faire face à un environnement de plus en plus complexe pour relever des défis complexes et variés. Dans cette perspective, le secteur public marocain doit se métamorphiser afin de soutenir le dynamisme économique et répondre aux transformations socioéconomiques et politiques nationales et internationales en intégrant les bonnes pratiques novatrices susceptibles d'aider à la production, l'intégration et la mise en œuvre des services nouveaux ou améliorés qui répondent mieux aux attentes des usagers, l'adoption des innovations technologiques et organisationnelles permettant d'accompagner les chantiers de modernisation et de transformation digitale, la mise en réseau avec d'autres acteurs et communautés de pratique pour produire et diffuser de la connaissance, défendre les intérêts communs et influencer sur la scène nationale ou internationale, l'anticipation des risques et la gestion des situations de crise et le développement d'une organisation apprenante et innovante au service de la bonne gouvernance et la création de valeur citoyenne. L'innovation publique devra être au cœur des stratégies sectorielles et territoriales nationales en vue de stimuler la compétitivité de l'État et ses établissements.

### Références bibliographiques

Boukamel, O. (2017), « Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève », *Politiques et Management Public*, 34, 3-4, p. 267-286.

Büschgens, T., Bausch, A. ; Balkin, D.B. (2013), « Organizational Culture and Innovation : A Meta-Analytic Review », *Journal of Product Innovation Management*, 30, 4, p. 763-781.

Carson, D., Coviello, N. (1996), "Researching the marketing/entrepreneurship interface". *Marketing Intelligence & Planning* 14/6 ; 51–58.

La Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (2021), *Le Nouveau Modèle de Développement : libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*. [https://www.csmd.ma/documents/Rapport\\_General.pdf](https://www.csmd.ma/documents/Rapport_General.pdf) (Consulté le 19/03/2020).

Damanpour, F. (1991), « Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, 34, 3, p. 555-590.

Damanpour, F., Aravind, D. (2011), « Managerial Innovation : Conceptions, Processes and Antecedents », *Management and Organization Review*, 8, 2, p. 423-454.

Damanpour, F., Aravind, D. (2011), « Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents », *Management and Organization Review*, 8, 2, p. 423-454.

Damanpour, F., Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », *British Journal of Management*, 17, 3, p. 215-236.

Damanpour, F., Schneider, M. (2009), « Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 3, p. 495-522.

Damanpour, F., Schneider, M. (2009), « Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 3, p. 495-522.

DE vries, H., Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L. (2016), « Innovation in the public sector : A systematic review and future research agenda », *Public Administration*, 94, 1, p. 146-166.

Dimaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 2, p. 147-160.

Dimaggio, P.J., Powell, W.W. (1991), *The new Institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press : IL.

- Eggers, W. D., Singh, S. K. (2009), *The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government*, Deloitte Research, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-public-innovators-playbook-08082013.pdf> (consulté le 13/03/2020).
- Flemig, S., Osborne, S., Kinder, T. (2016), « Risky business – reconceptualizing risk and innovation in public services », *Public Money & Management*, 36, 6, p. 425-432.
- Gagnon, Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec.
- Gloet, M., Terziovski, M. (2004), *Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performances*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5, pp.402-409.
- Herkama, S. (2003), *A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects*, *The Learning Organization*, 10(6): 340-6.
- Institut Royale des Etudes Stratégiques (2005), *Rapport sur les perspectives du Maroc à l'horizon 2025 pour un développement humain élevé*, <https://ires.ma/publications> (Consulté le 22/04/2020).
- OECD, EUROSTAT, (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, OECD Publishing : Paris.
- Ourzik, A. (2005), « Gouvernance et modernisation de l'administration », In *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*. pp. 111-149.
- Osborne, S.P., Brown, L. (2011), « Innovation in public services : engaging with risk ». *Public Money & Management*, 31, 1, p. 4-6.
- Pupion, P.-C., Chappoz, Y., Dorbaire P.H. (2018). *Innovative Behavior of Public Service Managers and Public Service values*. ASPA, Denver.
- Salge, T.O., Vera, A. (2012), « Benefiting from Public Sector Innovation : The Moderating Role of Customer and Learning Orientation », *Public Administration Review*, 72, 4, p. 550-560.
- Strauss, A., Corbin, J. (1997), *Grounded theory in practice*, Sage publications.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing Grounded Theory*, Sage publications.
- Touati, N., Denis, J.-L., Grenier, C., Smits, P. (2016), « Implementing Spaces to Favor the Emergence of Ecologies of Complex Innovation in the Public Sector : An Empirical Analysis », *Administration & Society*.
- Windrum, P., Koch, P. (2008), *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*, Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing Limited.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, 4th edition, London, Sage Publications.

---

Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*, John Wiley & Sons.